

IMPLIKASI GENDER PEMIMPIN TERHADAP SISTEM PENILAIAN KINERJA DI FAMILY BUSINESS (STUDI KASUS PADA PT. X DI GERSIK)

Ratu Kharisma Prahartiwi

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

E-mail: ratucharisma@gmail.com

Abstrak – Dari sudut pandang gender, terdapat dua karakter yang berbeda. Karakter tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku pemimpin terhadap bawahannya. Sikap dan perilaku tersebut kemudian membentuk budaya dan menciptakan lingkungan kerja yang berbeda. Lingkungan kerja juga akan menentukan hasil kinerja bawahan. maka dari itu, penelitian ini akan mengulas mengenai karakter yang diterapkan oleh pimpinan perempuan PT. X. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif studi kasus. Objek dari penelitian ini ditekankan pada gender pemimpin *family business* tersebut, penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan, dan karakter *family business* yang berbeda dengan karakter perusahaan biasa lainnya. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Penelitian ini berjudul “Implikasi Gender Pemimpin Terhadap Sistem Penilaian Kinerja Di Family Business (Studi Kasus Pada Pt. X Di Gersik)”. data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gender pemimpin PT. X cenderung feminim sehingga penetapan penilaian kinerja perusahaan lebih terfokus pada terjalinnya hubungan kekeluargaan yang lebih erat antara atasan dan bawahan. Namun, perusahaan dengan karakter *family business* di mana posisi-posisi penting kebanyakan di duduki oleh anggota keluarga memberikan efek kepercayaan yang lebih tinggi. Dampak positif dari karakter feminim pemimpin dalam menetapkan penilaian kinerja karyawan akan membuka peluang kepada karyawan untuk lebih kreatif dan terbuka. Sedangkan dampak negatifnya yaitu dengan adanya koordinasi dan hubungan pendekatan pribadi maka akan lebih membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk memutuskan sesuatu.

Kata Kunci : *family business*, feminim, maskulin, gender, penilaian kinerja

Abstract - From a gender perspective, there are two different characters. The characters can shape the attitudes and behavior of leaders to subordinates. Attitudes and behaviors are then shaped the culture and create a different working environment. The working environment will also determine the outcome of the performance of subordinates. therefore, this study will examine the character of the leadership of women employed by PT. X. The method used is descriptive qualitative case study method. The object of this research focused on gender leader of the family business, performance assessment that is applied in the company, and the character of family business which is different from other ordinary corporate character. Then the data validity was tested using the method of triangulation. This study entitled "Gender Implications Leader Against Performance Assessment System In Family Business (Case Study at PT. X On

Gersik)". Data validity is tested using the method of triangulation. Results from this study indicate that leader's gender of PT. X tends feminine so that the determination of the company's performance appraisal is more focused on the establishment of a closer kinship between superiors and subordinates. However, the company with the character of the family business where important positions di.duduki mostly by family members give the higher trust effect. The positive impact of a feminine character leader in setting the performance appraisal will open up opportunities for employees to be more creative and open. While the negative impact that the lack of coordination and the relationship will be more personal approach requires a longer time to decide something.

Keywords: *feminine, masculine, gender, performance appraisal*

PENDAHULUAN

Istilah gender dikenal dalam masyarakat dengan persepsi yang berbeda-beda. Beberapa mengenal gender sebagai perbedaan dalam konteks sosial untuk menjelaskan feminim dan maskulin. Sedangkan yang lainnya mengartikan gender sebagai perbedaan biologis manusia yaitu laki-laki dan perempuan. Definisi yang sebenarnya adalah bahwa gender merupakan perbedaan antara feminim dan maskulin. Pada dasarnya gender merujuk pada peran, perilaku, aktivitas, dan atribut yang terbentuk secara sosial yang dianggap sesuai untuk laki-laki dan perempuan secara biologis.

Orang-orang yang memiliki karakter maskulin akan lebih strategis dan kompetitif dengan pengambilan keputusan yang lebih terpusat, komitmen dengan batas-batas yang jelas antara pemilik dan karyawan, dan tumbuh secara hirarki. Di sisi lain, karakter feminin bersifat pribadi dan mudah dipengaruhi oleh riwayat keluarga, memiliki pengambilan keputusan partisipatif dan memiliki komitmen yang lebih tinggi, dan cenderung menolak pertumbuhan.

Bird dan Brush (2002) menunjukkan bahwa sumber daya yang dikelola secara berbeda berdasarkan gender, akan menghasilkan *outcome* yang berbeda pula. Pendekatan maskulin terhadap sumber daya adalah menemukan cara untuk mendapatkan dan menggunakan sumber daya tersebut dengan memanfaatkan semaksimal mungkin daripada mengorbankan sumber daya pemilik sendiri. Sedangkan pendekatan feminin lebih bersifat pribadi dan individual, sehingga akan lebih berisiko dan membuat komitmen yang lebih rendah terhadap kesempatan dan sumber daya termasuk karyawan. Masalah yang paling mendasar yang membedakan feminin dan maskulin di sini adalah mengenai apa yang memotivasi orang lain, ingin menjadi yang terbaik (maskulin) atau menyukai apa yang orang lain lakukan (feminin).

Karakter apapun yang terdapat dalam individu pemimpin akan menentukan keputusan yang akan diambil, termasuk dalam hal penetapan sistem penilaian kinerja bagi karyawannya. Sistem penilaian kinerja karyawan ini perlu dilakukan perusahaan untuk mengetahui sejauh mana sumbangsih karyawan terhadap perusahaan. Tujuannya adalah untuk memberikan informasi kepada bawahan apakah karyawan perlu mendapatkan apresiasi karena prestasinya atau bahkan harus dieliminasi dari lingkungan kerja karena karyawan dianggap sudah tidak produktif lagi.

Menurut penelitian sebelumnya dikatakan bahwa perempuan memiliki gaya memimpin feminim-maskulin (Stelter, 2002). Ada pula yang mengatakan dalam penelitian sebelumnya bahwa perempuan memimpin dengan menggunakan gaya transformasional-transaksional (Lopez, Esther, & Martoz, 2012). Namun sebenarnya kedua macam gaya tersebut memiliki hubungan feminim cenderung pada transformasional (van Engen, Rien, & Willemsen, 2001). Sedangkan maskulin cenderung pada transaksional (Verhulp, 2012). Sehingga kedua gaya ini dapat disatukan.

Dari fenomena-fenomena di atas, peneliti tertarik untuk menganalisa pemimpin perempuan di PT. X ini lebih cenderung memiliki karakter feminim atau maskulin. Peneliti ingin melihat bagaimana seorang pemimpin dengan karakter feminim atau maskulin atau gabungan keduanya dalam menetapkan sistem penilaian kinerja bagi karyawan di perusahaannya. Lebih dikhususkan lagi, peneliti ingin menganalisa implikasi gender tersebut dalam sebuah perusahaan dengan karakter *family business* yang mempunyai tingkat bias dan tantangan yang lebih tinggi. Peneliti mengemasnya dalam sebuah penelitian yang berjudul “Implikasi Gender Pemimpin terhadap Sistem Penilaian Kinerja di Family Business (Studi Kasus pada PT. X di Gersik).

Harapan dari penelitian ini adalah ditemukannya kekhasan kontribusi pemilik yang memiliki gender lebih cenderung feminim atau maskulin terhadap penetapan sistem penilaian kinerja karyawan dalam sebuah *family business*. Hasil penelitian ini dibahas dalam beberapa bagian meliputi karakteristik perusahaan keluarga itu sendiri, peran gender pemimpin, penetapan sistem penilaian kinerja karyawan di perusahaan tersebut, dan implikasi gender terhadap sistem tersebut.

Tujuan penelitian ini bersifat *explanatory research*. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan informasi sebanyak-banyaknya dan relevan mengenai implikasi gender terhadap sistem penilaian kinerja di perusahaan. dengan struktur *family business* dan tidak bermaksud untuk memecahkan masalah yang ada dalam perusahaan tersebut.

Untuk membantu melakukan analisis, peneliti mengangkat sebuah *main research question*, yaitu “Bagaimana gender berimplikasi terhadap penetapan sistem penilaian kinerja karyawan di perusahaan dengan karakteristik *family business* pada salah satu perusahaan keluarga di Gersik?”. Peneliti juga menyusun *mini research questions* untuk mempermudah melakukan analisis, yaitu: 1) Bagaimana karakteristik keluarga yang ada dalam *family business* PT. X? 2) Bagaimana karakter pemimpin perusahaan dalam *family business* PT. X? 3) Bagaimana pemimpin menetapkan kebijakan sistem penilaian kinerja dalam *family business* PT. X? 4) Bagaimana gender pemimpin mempengaruhi penetapan sistem penilaian kinerja di *family business* PT. X?.

Penelitian ini difokuskan pada PT. X yang berkarakter *family business* yang merupakan salah satu perusahaan keluarga di Gersik, Jawa Timur yang bergerak di bidang konstruksi. Yang menjadi sasaran utama dalam penelitian ini adalah pemimpin PT. X berkaitan dengan gender yang ada dalam diri pemimpin tersebut. Gender ini dihubungkan dengan sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di PT. X.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan implikasi gender pemimpin terhadap penetapan sistem penilaian kinerja di *family business*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Tiga metode ini dilakukan untuk meminimalisasi bias yang mungkin muncul dalam penelitian.

Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan data dan informasi yang relevan dalam penelitian. Metode ini dilakukan secara tatap muka langsung dengan pihak yang bersangkutan atau respondendan menggunakan *semi structured interview*, yang berarti bahwa peneliti lebih dahulu menyiapkan beberapa pertanyaan yang relevan dengan topik penelitian dan pertanyaan ini dapat berkembang sesuai dengan jawaban responden sehingga informasi yang didapatkan lebih mendalam. Alat bantu media yang digunakan dalam melakukan wawancara ini adalah dengan menggunakan *recorder* dari *gadget* peneliti dan catatan tertulis. Proses wawancara direkam menggunakan *recorder* sehingga peneliti dapat lebih fokus untuk mendengarkan dan memahami jawaban dari setiap pertanyaan wawancara yang diajukan. Kemudian, peneliti dapat mencatat poin-poin penting selama proses wawancara berlangsung dalam buku catatan yang telah disiapkan sebelumnya.

Observasi juga dilakukan oleh peneliti untuk mendukung hasil wawancara maupun sebaliknya. Hal yang diamati oleh peneliti secara langsung adalah aktivitas operasional badan usaha. Metode yang digunakan adalah *non-participant observation*, karena peneliti mengamati dari dekat dan melihat secara langsung aktivitas badan usaha tanpa terlibat langsung dalam kegiatan tersebut. Observasi ini dilakukan pada jam kerja dengan maksud agar peneliti benar-benar mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Peneliti menggunakan analisis dokumen untuk mendapatkan data pendukung guna menghasilkan informasi yang lebih detail dan akurat bagi penelitian ini. Dokumen yang dapat dianalisis adalah dokumen kepemilikan saham, SOP perusahaan, kebijakan dan aturan perusahaan, dan dokumen yang relevan lainnya. Semua data nyata yang telah terkumpul dengan bantuan wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang sesuai dengan topik penelitian, yaitu “Implikasi Gender terhadap Penilaian Kinerja di *Family Business* PT. X Gersik”, dibandingkan dengan teori-teori yang relevan. Perbedaan antara teori dan kenyataan akan melahirkan *gap* yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk dianalisis dan dituangkan dalam bab selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menjawab keempat *mini research questions* dalam penelitian ini, maka peneliti menggambarkan kondisi perusahaan saat ini berikut pembahasan dan analisisnya:

1. Karakteristik Keluarga dalam PT. X
Ciri utama *family business* dapat dilihat dari kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen.
 - a. Keterlibatan Anggota Keluarga
Seluruh anggota keluarga yang berkompeten diperbolehkan untuk ikut andil atau berperan dalam kegiatan bisnis perusahaan atas kehendak

pemilik perusahaan. PT. X memberikan kesempatan beberapa jabatan untuk diduduki oleh anggota keluarga pemilik, yaitu Direktur, Wakil Direktur, *Advisor Engineering*, Manajer Personalia, *Asistant Manager Engineering*, *Quality Control*, *Warehouse*, *Accounting*, dan *Security*. Selain itu, anak sudah diperbolehkan untuk magang dengan tugas dan tanggung jawab yang ringan.

b. Lingkungan Pembelajaran yang Saling Berbagi

Anggota keluarga sudah magang atau belajar sejak dini, misalnya membicarakan bisnis orangtua di meja makan, di ruang tamu, atau di tempat lain. Seperti halnya Ibu L, anak pertama dari pemilik sekaligus direktur PT. X ini berkomentar seperti berikut:

“mama sering membicarakan bisnis ke anak-anaknya, bahkan ke saya hampir setiap hari. Misalnya cerita tentang aktivitas di kantor hari itu, “dek, tadi mama di kantor kayak gini, kayak gini, kayak gini...”, kira-kira begitu. Tapi kalau ada pertemuan keluarga jarang bahas sih.”

c. Kekuatan Emosi

Perusahaan keluarga yang dikelola secara kekeluargaan memiliki ikatan emosional yang tinggi. Hubungan yang terjadi diantara atasan dan bawahan sangat memberi warna, baik saat rukun maupun saat terjadi konflik. Misalnya Ibu A sering menganggap karyawannya sebagai anak dan orang lama sebagai keluarga sendiri. Menurutnya, beliau dan karyawan merupakan partner atau teman kerja yang harus berjalan seimbang, bukan tumpang tindih dan semena-mena seperti majikan dan pesuruh.

d. Kurang Formal

Di perusahaan non-keluarga biasanya posisi formal seperti dewan komisaris atau pemegang saham tidak banyak mengintervensi kegiatan operasional perusahaan. Namun, hal ini berkebalikan dalam perusahaan keluarga. Pemegang saham PT. X yang sekaligus sebagai Direktur Utama PT. X, Ibu A ini terlibat dalam kegiatan operasional. Beliau memang tidak terjun langsung dalam lapangan, tapi setiap hari beliau meminta laporan dari General Manajer atas operasional perusahaan. Dalam mengurus bisnisnya ini, dapat dikatakan Ibu A hampir tidak mengutamakan hobinya selain bisnis, karena menurutnya bisnis ini merupakan ujung tombak dari keuangan keluarga dan menyangkut kehidupan orang banyak.

2. Karakteristik Kepemimpinan PT. X

a. Kepemimpinan Maskulin

- Pemimpin memberikan koreksi atas kesalahan karyawan
Ibu A sering menjumpai karyawan melakukan kesalahan. Atas kesalahan tersebut Ibu A memberikan koreksi untuk perbaikan karyawan
- Pemimpin dapat mengendalikan emosi
Apabila karyawan melakukan kesalahan, pemimpin tidak langsung menggertak bawahan dengan kasar. Beliau memberikan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung. Yang sering dilakukan

oleh Ibu A adalah memberikan teguran melalui manajer atau supervisornya.

- Menggunakan sistem *reward-punishment*
Pemimpin PT. X memberikan *reward* kepada bawahan jika karyawan telah mencapai target kerja, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. *Punishment* pun akan diberikan oleh Beliau jika bawahan tidak mampu mentaati aturan dan memenuhi target kerja yang diberikan pimpinan PT. X.
 - Fokus pada struktur, peraturan, dan tugas
Pimpinan PT. X terkadang masih bimbang untuk memutuskan, harus memilih keluarga atau karyawan atau struktur, peraturan, dan tugas. Sehingga karakter ini belum ada pada pribadi pimpinan PT. X.
 - *Task oriented*
Pimpinan PT. X memberikan perhatian pada bawahan bukan berdasarkan *task-oriented*, melainkan berdasarkan *team-oriented*. Hasil bukan merupakan prioritas bagi pimpinan PT. X. hal ini dikhususkan bagi karyawan *office*. Namun dalam *workshop* atau lapangan dan *safety*, hasil merupakan prioritas utama bagi pimpinan PT. X.
 - Penekanan pada penetapan tujuan dan rencana yang jelas
Beliau lebih berfokus pada bagaimana karyawan dapat bekerja dengan aman dan ada komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
 - Berwibawa
Pimpinan PT. X merupakan orang yang berwibawa karena dapat membawa pengaruh terhadap karyawannya.
- b. Kepemimpinan Feminim
- Toleransi
Ada surat peringatan hingga tiga kali sebagai bentuk toleransi pemimpin kepada karyawan. Toleransi ini diberikan agar karyawan dapat belajar untuk memperbaiki kesalahannya.
 - *Team oriented*
Dalam menjalankan proses bisnis PT. X, Ibu A menggunakan strategi tim sangat dibutuhkan. Beliau menyampaikan tugas maupun informasi kepada kepala bagian saja atau manajer operasional. Kemudian manajer operasional atau kepala bagian itu saja yang menyampaikan kepada staffnya, sehingga penyampaian informasi akan lebih terkoordinir dengan baik.
 - *Self-centered*
Pemimpin PT. X ini bukan merupakan pemimpin yang individual, karena pekerjaan dalam perusahaan dikerjakan dengan dibantu oleh bawahannya. Karena menurutnya, dengan dibantu dalam menyelesaikan tugasnya akan jauh lebih baik.
 - *Fleksible*
Karyawan diijinkan bekerja sambil berbicara maupun bercanda dengan teman sekerjanya. Karyawan tetap menggunakan baju seragam untuk menghindari kecemburuan sosial. Namun,

hubungan antar atasan dan bawahan tidak kaku satu sama lain dengan tetap mengikuti prosedur yang sudah ada dalam perusahaan.

- Pendekatan terhadap bawahan
Dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan bawahan, tidak jarang pekerjaan dilakukan tidak sesuai dengan harapan atasan sehingga membuat atasan menjadi marah. Tapi, Ibu A mampu mengolah kemarahannya dengan sangat bijak.
- Menjadi teladan bagi bawahan
Pimpinan PT. X ini, dapat menjadi teladan untuk setiap bawahannya.
- Professional
Profesionalitas terhadap suatu pekerjaan adalah kunci utama menurut Ibu A. walaupun perusahaan ini adalah perusahaan keluarga yang mempekerjakan beberapa anggota keluarga sebagai pemegang kendali perusahaan, namun Ibu A tetap menjalankan tanggung jawab sesuai kebijakan perusahaan.

3. Penetapan Sistem Penilaian Kinerja

Bagian kerja dalam PT. X dibagi menjadi dua bagian, yaitu lapangan dan *safety*. Kedua bagian kerja ini standar penilaiannya adalah berdasarkan keahlian masing-masing. Tidak ada penilaian secara kuantitatif yang ditetapkan perusahaan. Untuk menentukan *reward* maupun *punishment* untuk pekerjaannya hanya berdasarkan kepercayaan dan justifikasi kualitas kerja mereka. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu supervisor PT. X, yaitu:

“selama ini belum ada penilaian kinerja dari supervisor terhadap anak buahnya. Maupun dari atasan ke supervisor. Cara penilaiannya sebatas kepercayaan saja. kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan kerja bisa kelihatan. Tidak ada penilaian tertulis.”

Setiap supervisor memberikan laporan kepada asisten manajer berupa laporan absensi, lembur, dan pekerjaan. Laporan tersebut ditulis manual tanpa ada format formal dari perusahaan. Jika diperlukan, supervisor juga dapat memberikan beberapa foto sebagai bukti pekerjaan tim mereka. Kemudian atas laporan dan foto tersebut, asisten manajer melakukan *review* setiap hari untuk dilihat perkembangannya.

4. Implikasi Gender Pemimpin terhadap Penerapan Sistem Penilaian Kinerja di Family Business PT. X

a. Implikasi Terhadap Tujuan dan Manfaat Sistem Penilaian Kinerja PT. X
Dari 10 tujuan yang diungkapkan Werther dan Davis (1996), PT. X hanya merumuskan tiga tujuan utama dalam penetapan sistem penilaian kinerja karyawan, yaitu:

- Menumbuhkan rasa percaya pada bawahan
Pemimpin mempercayakan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan untuk diselesaikan sesuai prosedur dan target. Dari penilaian kinerja inilah memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kerja. Sebagai pemimpin yang berorientasi pada bawahan, mengharapkan

bawahannya dapat berkembang seiring dengan pertumbuhan bawahannya.

- Pemberian kompensasi dan bonus
Pemimpin PT. X lebih cenderung memikirkan kesejahteraan bawahan dan lebih menekankan interaksi dan memfasilitasi bawahan. Misalnya, memberikan fasilitas transportasi atau antar jemput bagi bawahan wanita yang berdomisili di Surabaya. Pemimpin PT. X juga sering mengadakan acara makan bersama di luar kantor untuk memberikan apresiasi terhadap kinerja bawahan. Keputusan untuk pemberian salah satu fasilitas ini merupakan tujuan dari diterapkannya penilaian kinerja bagi karyawan.
- Keputusan untuk kenaikan pangkat dan jabatan
Tujuan dan manfaat berikutnya dari penetapan sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. X adalah sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan promosi, transfer, dan demotion. Feminim yang dikenal sebagai sosok pendengar yang baik, dirinya lebih baik dalam menyimak orang lain. pemimpin feminim lebih cenderung memberikan kesempatan bagi orang lain untuk mengeluarkan pendapat dan mempertimbangkannya. Ditambah lagi seorang feminim adalah seorang yang selalu ingin bawahannya berkembang.

b. Implikasi Terhadap Standar dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja di PT. X

Gomez (2001) membagi tiga kriteria penilaian kinerja, yaitu berdasarkan hasil (*result-based performance appraisal evaluation*), berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance appraisal evaluation*), dan berdasarkan justifikasi (*judgement-based performance appraisal evaluation*). Maka peneliti berpendapat bahwa kriteria penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di PT. X merupakan penilaian kinerja berdasarkan justifikasi, yang mengukur kinerja dengan menggunakan deskripsi perilaku yang lebih spesifik, termasuk interpersonal, kreativitas, *personal qualities*, pengetahuan, dan inisiatif. Semua kriteria ini merupakan kriteria yang sebenarnya sulit untuk dilihat dengan kasat mata dan dalam jangka waktu singkat. Karena perilaku seperti ini akan terlihat selama karyawan bekerja, bukan berorientasi pada hasil nyata. Kecenderungan pemimpin feminim adalah lebih mengedepankan bekerja untuk membangun hal-hal mendasar. Setelah itu, pada saat yang tepat baru melakukan ekspansi besar untuk membuat karya besar. Pemimpin feminim juga mampu membagi perasaan dan emosinya secara lebih terbuka dan luas. Karakter ini dimiliki oleh pemimpin PT. X. Beliau memperlakukan bawahannya dengan lembut dalam mengasuh dan mengemong bawahannya.

Karakter feminim memiliki sifat yang melihat sesuatu itu lebih rinci. Pemimpin dengan kecenderungan feminim akan lebih detail dalam menilai sesuatu bahkan lebih peduli pada hal kecil yang kadang tidak dapat dilihat oleh sosok maskulin. Maka dari itulah, pemimpin feminim menentukan kriteria penilaian kinerja yang menunjukkan

kepeduliannya terhadap proses kerjanya, bukan pada hasil nyatanya. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

- Kedisiplinan
- Tanggung jawab
- Kejujuran
- Kerja sama
- Loyalitas
- Prestasi kerja

c. Implikasi Terhadap Metode Penilaian Kinerja di PT. X

Terdapat dua pilihan metode penilaian kinerja yang diungkapkan oleh Werther dan Davis (1996), yaitu penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu (*past oriented appraisal methods*) dan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan (*future oriented appraisal methods*). Penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan akan sulit ditentukan karena belum terjadi. Dengan karakter feminim ini, mereka lebih mudah untuk mengingat apa yang terjadi di masa lalu. Sehingga penilaian kinerja lebih mudah jika didasarkan pada masa lalu, bukan masa depan.

Selain itu, didukung dengan karakter feminim yang lebih rapi dan detil, yang membuat pemimpin PT.X selalu meminta para manajer dan atau supervisor untuk melakukan pencatatan terhadap setiap tindakan keseharian karyawan. Biasanya pencatatan ini adalah untuk kejadian-kejadian yang memberikan dampak signifikan pada perusahaan, baik positif maupun negatif.

d. Implikasi Terhadap Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja di PT. X

Decenzo dan Robin (1999) telah menjelaskan beberapa kesulitan yang mungkin dihadapi oleh pimpinan dalam proses penilaian kinerja karyawan. Dikaitkan pula dengan karakter perusahaan yang didominasi oleh anggota keluarga sebagai pemegang posisi-posisi penting dalam perusahaan, maka berikut adalah kesulitan yang mungkin dihadapi oleh PT. X:

▪ *Focus on individual*

Jika dikaitkan dengan karakter *family business*, ini akan menggoyahkan objektivitas pemimpin dalam melakukan penilaian kinerja. Anggota keluarga mungkin saja akan mendapatkan penilaian yang lebih tinggi dibandingkan non anggota keluarga. Hal ini biasa terjadi di *family business*. Namun, pada PT. X tidak nampak demikian pada beberapa tahun terakhir ini. Seiring dengan perbaikan manajemen, pemimpin mencoba untuk bersikap adil dalam melakukan penilaian, baik terhadap karyawan yang merupakan anggota keluarga maupun non anggota keluarga, baik karyawan baru maupun karyawan lama.

▪ *Focus on the process*

Dalam realitanya, PT. X tidak melakukan penilaian kinerja berdasarkan proses. Karena terjadinya bias dalam penilaian kinerja berdasarkan proses akan lebih besar dibandingkan dengan individual.

Sementara itu, bias yang sering muncul dalam penilaian kinerja di PT. X adalah:

- *Halo effect*
Pada PT. X, kesulitan seperti ini sering terjadi dengan ilustrasi sebagai berikut: karyawan memiliki kemampuan dan keahlian yang berbeda-beda, mulai dari keterampilan berkomunikasi, keterampilan menganalisa, keterampilan menyelesaikan tugas, kesiapan menerima risiko kerja, dan pertanggungjawaban pekerjaan. Pimpinan PT. X tidak dipungkiri memiliki bawahan yang dianggap paling menonjol dibandingkan rekan kerja yang lain. Karena keterampilan yang dimiliki bawahan tersebut menjadi nilai tambah di mata pimpinan PT. X, maka pimpinan akan memperlakukan bawahan tersebut berbeda dengan rekan kerja yang lainnya.
- *Central tendency*
Bias ini terjadi saat penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga terlalu rendah kepada bawahannya. Seperti yang telah dijelaskan di nomor satu, bahwa kecenderungan feminim adalah kurang bisa objektif dalam penilaian kinerja karyawan. Sehingga pimpinan akan cenderung memberikan penilaian yang terlalu tinggi pada yang dia sukai, begitu sebaliknya. Jadi kemungkinan terjadinya penilaian yang rata-rata, tidak tinggi dan tidak rendah itu lebih kecil.
- *First impression error*
Penilai mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama. Dari sudut pandang feminim yang cenderung lebih suka melakukan pendekatan terhadap bawahannya, kemungkinan terjadi bias ini akan sangat kecil. Karena pendekatan yang dilakukan ini adalah cara untuk mengetahui siapa bawahannya yang sebenarnya, apa yang dia kerjakan, bagaimana pekerjaannya, dan apa kesulitan yang sedang dihadapinya. Penjelasan ini juga mendukung penjelasan nomor satu dan dua. Pimpinan PT. X menyukai hubungan yang terjalin antara pimpinan dan bawahan, terutama bawahan yang berada di *office* yang semuanya adalah perempuan. Pimpinan PT. X lebih dekat dengan karyawan perempuannya. Pendekatan yang dilakukan menyebabkan pimpinan PT. X mengetahui siapa bawahannya dengan jelas. Sehingga pimpinan PT. X tidak sembarang memberikan penilaian pada kesan pertama. Apalagi sistem perekrutan karyawan ini lebih banyak adalah dengan cara referensi dari sahabat, keluarga, dan teman kerja. Jadi informasi yang didapatkan tentang “siapa” karyawannya itu lebih banyak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penjelasan dari gambaran perusahaan dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Setiap individu, baik laki-laki maupun perempuan, masing-masing memiliki karakter feminim dan maskulin. Sementara itu, pemimpin PT. X memiliki kecenderungan pada karakter feminim. Hal ini dapat dilihat dari lebih banyaknya karakter feminim dibandingkan maskulin dalam pribadi pemimpin PT. X, seperti toleransi, empati, menjalin hubungan komunikasi yang lebih dekat dengan bawahan, memberikan inspirasi pada bawahan, peka, dan lebih memahami perasaan orang lain.
2. Karakteristik perusahaan *family business* dengan adanya keterlibatan keluarga yang lebih dominan dalam proses bisnis PT. X tidak membuat pemimpin PT. X menjadi tidak adil dalam penetapan sistem penilaian kinerja karyawan. Padahal beberapa perusahaan dengan keterlibatan keluarga yang tinggi biasanya keuntungan akan lebih condong ke anggota keluarga sehingga akan terjadi ketimpangan perlakuan pimpinan kepada bawahan yang merupakan keluarga dan non-keluarga. Hal ini tidak terjadi pada PT. X.
3. Sesuai dengan karakter feminim pada umumnya yang mempunyai visi untuk jangka panjang, untuk menunjang itu, pemimpin PT. X menetapkan tiga tujuan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawannya. Ketiga tujuan tersebut adalah menumbuhkan rasa kepercayaan kepada bawahan bahwa mereka dapat *handle* seluruh tugas dan tanggung jawab sesuai harapan pimpinan. Dengan demikian akan memungkinkan pemimpin dapat mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kerja.
4. Dalam menetapkan standar dan kriteria penilaian kinerja, dengan melihat sudut pandang karakter feminim dari pemimpin PT. X yang lebih fleksible, maka perusahaan menetapkan enam kriteria, mencakup kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, loyalitas, dan prestasi kerja. Tidak ada standar formal yang ditetapkan di perusahaan. Standar penilaian ini hanya berdasarkan kepercayaan saja dan ditulis tanpa menggunakan form formal dari perusahaan.
5. Terkait dengan metode yang digunakan oleh PT. X dalam melakukan penilaian kinerja, mereka menggunakan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu. Hal ini sesuai dengan karakter feminim pada pemimpin PT. X yang lebih mudah melihat *history* masa lalu sebagai pertimbangan langkah ke depan. Untuk itu perusahaan menggunakan *past oriented appraisal methods*.
6. Bias dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat melakukan penilaian kinerja itu terjadi saat penilai atau pemimpin tidak mampu membedakan antara “siapa yang dinilai” dengan “apa yang dinilai”. Faktor tersebut diperkuat dengan karakteristik *family business* yang semakin membuat objektivitas lebih diuji karena pemimpin tidak boleh membedakan antara keluarga dan non-keluarga dalam penilaiannya. Hal ini tidak terjadi pada PT. X. seiring dengan kondisi perusahaan yang sedang dalam proses perbaikan manajemen, bias dan tantangan ini tidak terlihat selama penelitian.
7. Dampak positif dari kecenderungan feminim dalam penilaian kinerja adalah komunikasi antara atasan dan bawahan akan menjadi lebih seimbang dan berkelanjutan, membuka kesempatan pada bawahan untuk berkarya lebih kreatif serta mempertebal rasa kepemilikan terhadap

perusahaan. Selain itu, bawahan akan merasa mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi. Dampak-dampak positif ini akan mendorong bawahan menjadi lebih loyal pada perusahaan sehingga perusahaan akan mendapatkan hasil yang lebih optimal.

8. Dampak negatif dari kecenderungan feminim dalam penilaian kinerja adalah dengan adanya komunikasi antara atasan dan bawahan sebagai bentuk pendekatan mereka, ini akan memakan waktu yang lebih lama. Sehingga kadang menjadi tidak efisien jika digunakan pada saat perusahaan membutuhkan sesuatu untuk segera diputuskan. Selain itu, pemimpin juga akan dituntut untuk memiliki *skill* yang lebih tinggi dari bawahannya karena pemimpin harus mengaevaluasi semua pendapat yang masuk.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan. 2005, *Management Control System*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Bem, S.L., 1981. *Bem Sex-Role Inventory: Professional manual*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Bem, S.L., 1993. *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. Yale University Press, New Haven.
- Brush, C.G., 1992. *Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (4), 5–30
- Burkart M., Panunzi F. & Schleifer A. 2003. Family Firms. *Journal of Finance*, LVIII, 2167-2202.
- Butress, Rick 2005 Implication of Succession on Family Firms. Great Britain
- Collinson, D. & Hearn, J. 1994. Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work, and Organization*, 1, 2-22.
- Cooper, M. 2000. Being the "go-to guy": Fatherhood, masculinity, and the organization of work in Silicon Valley. *Qualitative Sociology*, 23, 379-405.
- DeCenzo dan Robin. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Donnelley, R. G. 2002. *The Family Business*. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Duxbury, L.E. & Higgins, C.A. 1991. Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 60-74.
- Echols, John M., 2003 dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- European Commission Report, 2007. *Women and Men in Decision-Making 2007 – Analysis of the situation and trends*.
- E. Atwater, 1983, *Psychological Adjustment*, New Jersey: Prentice Hall
- Fernandez Perez P. & Hamilton E. 2007. Gender and family firms: an interdisciplinary study. Universitat de Barcelona. Espai de Recerca en Economia *Working Papers in Economics* nr.171
- Frankel, Lois P. (2007). *See jane lead: 99 kiat sukses memimpin bagi perempuan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Griffin, Ronald J. Ebert. 2010. *Business essentials* (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hornby, A.S, 1995, *Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English*, Britain: Oxford University Press.
- Howorth C., Rose M.B. & Hamilton E. 2006. *Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research*. In *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, (eds) Casson M, Yeung B, Basu A and Wadeson N, Oxford University Press.
- Humm, Maggie. 1989. *The dictionary of feminist theory* (2nd edition). Columbus: Ohio State University Press.
- Hungu. 2007. *Demografi Kesehatan Indonesia*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Kaufman, Scott Barry. 2009. *From George and Lennox to Gaga and Lambert: Androgyny, Creativity, and Pop Culture*.
- Levinson H. 1971. Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, XLIX, 90-98.
- Lips, Hilary M., 1993, *Sex & Gender an Introduction*, California, London, Toronto: Mayfield Publishing Company.
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Martos, M. P. 2012. The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62(1), 97-114.
- Marpa, N. 2012. *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*.Tangerang: Penerbit Cergas Media
- Maury B. 2005. Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, Vol 12, p.321-341.
- Money, J., 1965. Psychosocial Differentiation. In J. Money (Ed.), *Sex Research: New Development*. New York: Holt, Rinchart and Winston.
- Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella, "Are Family Firms Really Superior Performers," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Issue 5, 2007.
- Mroczkowski, Jim & Tanewski, Philip. 2006. *Understanding Family Business*. Great Britain
- N. Chodorow, 1991 dalam J. B. Miller. *Wommen's and Men's Script for Interpersonal Conflict*, *Phsycology of Women Quarterly* 5, Chambridge: Cambridge University Press.
- Oakley, Ann. 1972. *Sex, Gender, and Society*. New York: Yale University Press.
- Poza, E. J. 2007. *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western.
- Reid, Marie. 2000. *Communicating successfully in groups*. Psychology Press
- Santrock, John W. 2007. *Psikologi Pendidikan Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sarros, J.C. & J.C. Santora. 2001, "*The transformational-transactional leadership model in practice*, *Leadership, & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 383-393.
- Sciascia and Mazzola, *Family Business Review*, Vol. 21, Issue 4, 2008
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. 2003. Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family bussinees review*, 1-35

- Showalter, Elaine. "Toward a feminist poetics" dalam E. Schowater (ed.). 1985. *Feminist criticism: essays on women, literature and theory*. New York: Pantheon Book.
- Skeat, Walter W. 1911. *A concise Etymological Dictionary of The English Language*. Cambridge: Oxford University Press.
- Soedibyo, M. 2007. *Kajian Terhadap Suksesti Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia- menurut Perspektif Penerus*. Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.
- Stelter, N. Z. 2002. Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88- 99
- Strough, JoNell. Leszczynski, Jennifer Pickar. Neely, Tara L. Flinn, Jennifer A, Margrett, Jennifer. 2007. *From Adolescence to Later Adulthood: Femininity, Masculinty, and Androgyny in Six Age Groups*. Springer Science + Business Media
- Susanto, A.B. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto et al., 2013 *The Dragon Network*. Singapore : John Wiley & Sons
- Van Engen, M.,L., Rien van, d. L., & Willemsen, T. M. 2001. Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Vitalaya S. Hubeis, Aida. 2010, *Pemberdayaan Perempuan dari Masa ke Masa*. Bogor: PT. Penerbit IPB Press
- Ward, John L. 1988. The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review* 1, p. 105-118.
- Ward, John L. 2011. *Keeping the Family Business Healthy*. Great Britain:Palgrave Mcmillan
- Wheeler, K.G., 1981. Sex differences in perceptions of desired rewards, availability of rewards, and abilities in relation to occupational selection. *Journal of Occupational Psychology* 54, 141–148.
- WHO *World Health Organization*. 2012. *What Do We Mean By "Sex" and "Gender"?*. [Artikel]
- Williams, Joan. 2000. *Unbending gender: Why work and family conflict and what to do about it*. Oxford University Press: Oxford.
- Zachary, R. K. 2011. The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.